

August 2026

& CHANCE

präsentiert von  Schultze & Braun

Neues zu
Restrukturierung
und Insolvenz



TEIL 18 VON
„Erfolgsfaktor
Sanierung“



KÜNSTLICHE **I**NSOLVENZ- VERWALTUNG?!



TICKER

UMSATZSTEUER AUF MITGLIEDSBEITRÄGE: BFH-URTEIL SETZT SPORTVEREINE UNTER DRUCK

Das frühe Ausscheiden bei der WM hat für den Deutschen Fußballbund (DFB) nicht nur sportliche, sondern auch wirtschaftliche Konsequenzen: Bei den Verlusten in Höhe von fast zehn Millionen Euro sind allerdings die Kosten für den Wechsel auf der Position des Bundestrainers noch gar nicht miteingerechnet, die sich laut dem Magazin Kicker auf fast sieben Millionen Euro belaufen sollen. Um finanzielle Belange ganz anderer Art – oder vielmehr die finanzielle Stabilität – geht es für viele Sportvereine deutschlandweit mit dem Blick auf der Umsatzsteuer-Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFH). Das Urteil besagt, dass die Vereine unter bestimmten Bedingungen Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge erheben müssen. Vereine, die bislang keine Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge abgeführt haben, sollten daher bei ihren finanziellen Planungen den kompletten Betrag für die Umsatzsteuer für ihre

Mitgliedsbeiträge berücksichtigen – und das mit dem Blick auf die Entscheidungen des BFH aus der Vergangenheit durchaus auch rückwirkend für vergangene Jahre. Fakt ist: Insolvenzen von Sportvereinen sind keine Seltenheit. Zum Glück sind sie aber im Vergleich zu den Insolvenzen klassischer Unternehmen eher die Ausnahme. Wenn die Sportvereine in Deutschland aber bedingt durch die aktuelle Entscheidung des BFH flächendeckend Umsatzsteuer auf ihre Mitgliedsbeiträge zahlen müssen, droht die Ausnahme zur Regel zu werden. Im Interview „Finanzielle Schieflage und Insolvenzen von Sportvereinen: Die Ausnahme droht zur Regel zu werden“ in der April-Ausgabe ordnen Rüdiger Bauch und Dr. Thomas Dithmar von Schultze & Braun die BFH-Entscheidung, den Handlungsbedarf für Vereinsvorstände und die Besonderheiten bei der Sanierung von Sportvereinen ein.



E D I
T O R
I A L

Statistik ist so eine Sache. Das ist jedem klar, der bei dem aktuellen Wetter aus dem Fenster schaut oder sich sogar in die Sommerhitze hinaustraut. So sollten statistisch gesehen im Juli und August Temperaturen jenseits der 35 Grad niemanden überraschen. Trotzdem werden wir von Hitzewellen immer wieder kalt erwischt.

Ähnlich geht es uns mit der Wahrnehmung externer Faktoren, die den Druck auf die deutsche Wirtschaft weiter erhöhen. Wie die Temperaturen klettert auch die Zahl der Unternehmensinsolvenzen – Insolvenz-welle trifft Hitzewelle sozusagen.

Dennoch, es gibt auf der anderen Seite auch positive Trends, die wiederum ungeahntes Potenzial für Wachstum und wirtschaftliche Kreativität mit sich bringen. Man denke da etwa an Künstliche Intelligenz in all ihren Ausprägungen. Spätestens seit der breiten Verfügbarkeit von Tools wie ChatGPT, Copilot und Claude ist die Technologie nicht mehr aus der wirtschaftlichen Realität wegzudenken. Damit dies auch sicher und verlässlich funktioniert, braucht es ein rechtssicheres Korsett für die Umsetzung, erläutert Heinz-Joachim Hombach von Pluta im Titel-Interview. Fehlverhalten kann hier teuer werden. Ein wichtiger Impuls – und einer, der gerade in Zeiten des KI-Hypes Gehör finden sollte.

Zuhören sollte man auch bei einem anderen wichtigen Thema in der Insolvenzbranche: Distressed M&A – und das nicht nur, weil wir in unserer Juni-Ausgabe einen Schwerpunkt zum Pre-Pack-Verfahren hatten. In dieser Ausgabe tauschen sich Dr. Robert Tobias und Merlin Smeenk von Deloitte sowie Andreas

Ziegenhagen und Dr. Wiebke Schulz von Dentons zu Distressed M&A aus. Der Tenor: Entscheidungen unter Zeitdruck sind immer anspruchsvoll, aber wer früh handelt, hat die größte Auswahl an Sanierungsinstrumenten, da Unternehmenskrisen meist lange vor der Liquiditätskrise beginnen.

Ein Grund mehr, mit einer Sanierung möglichst frühzeitig zu beginnen. Prof. Dr. Martin Hörmann von Anchor und Peter Gresikowski von der DZ Bank erläutern, warum ein solches Vorgehen entscheidend ist, wenn Unternehmenskrisen erfolgreich bewältigt werden sollen. Im Interview sprechen sie zudem darüber, welche Herausforderungen daraus entstehen.

Eine herausfordernde Situation skizziert auch der Abschluss unserer Ausgabe, der 18. Teil unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“. Diesmal konzentrieren wir uns auf ein besonders herausforderndes Verfahren, nämlich die Suche nach einem Übernehmer für den Erfurter Anbieter in Taxi- und Fahrdienstgewerbe Clever Car. Der Unternehmensverbund bestand nicht aus einer, sondern aus gleich drei Gesellschaften – mit zwei unterschiedlichen Insolvenzverwaltern. Der Schlüssel zum Erfolg? Eine optimale Abstimmung untereinander.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre und – trotz oder gerade wegen der Hitze, Ihre Entscheidung – einen wunderbaren Sommer,

Ihr Tobias Hirte



DAS HALB VOLLE BIERGLAS:

BRAUEREIEN ZWISCHEN WACHSTUMSNISCHE UND ABSATZRÜCKGANG

Vom Nischenprodukt zum Wachstumstreiber: Die Produktion von alkoholfreiem Bier in Deutschland ist auch 2025 weiter gestiegen. 616 Millionen Liter und damit 6,5 Prozent mehr als im Vorjahr flossen aus den Kesseln der deutschen Brauer. Das hat das Statistische Bundesamt (Destatis) am 7. Juli bekannt gegeben. Aus Sicht der 1.400 Brauereien hierzulande ist das Glas dennoch eher halb leer: Die Produktion von Bier mit Alkohol lag mit gut 6,8 Milliarden Litern

zwar weiterhin deutlich höher, ging gegenüber dem Vorjahr aber um 5,8 Prozent zurück. Angesichts des Volumens und der höheren Herstellungskosten für alkoholfreies Bier wiegt dieser Rückgang wirtschaftlich schwer. Unter Druck stehen vor allem kleine und mittelgroße Brauereien, also „Sandwich-Brauereien“, wie Dr. Jürgen Erbe von Schultze & Braun sie nennt: zu klein, um bei den Werbepreisen der bundesweiten Marken mitzugehen, und zu groß, um im lokalen

SPARPAKET IM

GESUNDHEITSWESEN:

KLINIKEN UNTER VERSCHÄRFTEM DRUCK

Am 10. Juli 2026 stand das Sparpaket für die gesetzliche Krankenversicherung zur Abstimmung, welches nach Einschätzung von Bundesgesundheitsministerin Nina Warken als das bislang größte Sparpaket im Gesundheitsbereich gilt. Gegen die Pläne wird seit Wochen protestiert, auch an Krankenhäusern. Die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) sieht durch das Paket die Hälfte aller Klinikstandorte in Gefahr. Fakt ist: Der wirtschaftliche Druck ist bereits jetzt hoch. Nach Zahlen der DKG mussten im Jahr 2025 bundesweit 22 Krankenhäuser Insolvenz anmelden. Wichtig ist: Ein Insolvenzantrag bedeutet nicht das Ende eines Krankenhauses. Entscheidend ist der

Zeitpunkt, denn die wirtschaftliche Schieflage von Kliniken folgt meist einem typischen Verlauf, von der Stakeholder- und Strategiekrise über die Ergebniskrise bis zur Bilanz- und Liquiditätskrise und schließlich zur Insolvenzreife. Hier gilt es, zu handeln – und zwar je früher, desto besser, um einen möglichst großen Handlungsspielraum zu haben. Welche Instrumente wann greifen, erläutern Tobias Hartwig, Alexander von Saenger und Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun im Whitepaper „Vom kranken Haus zum Krankenhaus: Erfolgreiche Sanierung im Gesundheitswesen“.

Wettbewerb mit den Hausbrauereien zu bestehen. Hinzu kommen fehlende Verhandlungsmacht gegenüber Handel und Lieferanten, Überkapazitäten, Investitionsstau und der kostenintensive Transformationsprozess bei der Energienutzung. Dr. Jürgen Erbe und Rüdiger Bauch erläutern im Interview „Brauereien in der Krise: Das halb volle Bier-Glas“ auf dem Blog von Schultze & Braun, welche Möglichkeiten Brauereien haben. Ihr Rat: Krisenanzeichen früh wahrnehmen und die Restrukturierung angehen, solange noch finanzielle Reserven vorhanden sind.



FINANZIELL EINSTURZGEFÄHRDET: GEWERBEIMMOBILIEN UND KREDITE IN NOT

Verbogene Stahlstützen, Risse und durchhängende Decken: In New York hat ein einsturzgefährdetes Hochhaus – eine ehemalige Gewerbeimmobilie, die derzeit in mehr als 1.600 Luxuswohnungen verwandelt werden soll – für Unruhe und Evakuierungen gesorgt. Hierzulande sind Gewerbeimmobilien vor allem finanziell einsturzgefährdet und damit für Banken ein ernsthaftes Risiko. Die Ursachen wirken seit fast fünf Jahren: Corona-Krise, der Trend zu Onlineshopping und Homeoffice, sowie das Ende der Nullzinspolitik. Das NPL-Barometer der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management

bestätigt den Trend: Wie bei den Insolvenzen dürfte sich der Anstieg notleidender Kredite fortsetzen, und dies über alle Assetklassen hinweg, insbesondere aber bei Konsumentenkrediten, KMU und Gewerbeimmobilien. Rüdiger Bauch und Dr. Ludwig J. Weber von Schultze & Braun zeigen zwei Instrumente auf, mit denen Banken ihre Forderungen schützen können – die doppelseitige Treuhand und die Zwangsverwaltung. Ein Patentrezept gibt es nicht, denn entscheidend ist die Auswahl passend zur individuellen Situation.



TITEL



KI IN DER INSOLVENZVER ENTSCHEIDEND IST NI SONDERN DAS WIE



ERWALTUNG:
ICHT DAS OB,





Künstliche Intelligenz hält zunehmend Einzug in die Insolvenzpraxis. Doch für die effektive Umsetzung braucht es ein rechtssicheres Korsett. Heinz-Joachim Hombach von Pluta erläutert, welche Anforderungen die EU-KI-Verordnung stellt, wo Compliance-Risiken lauern und warum rechtssichere Leitplanken unverzichtbar sind.

Herr Hombach, kann man sagen, dass die Frage nach dem Ja oder Nein beim KI-Einsatz in der Insolvenzverwaltung eigentlich schon lange beantwortet ist?

Hombach: Ob das schon lange so ist, darüber kann man sicherlich diskutieren, aber die Frage ist in der Tat nicht mehr, ob Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung Anwendung findet, sondern wie. Und da liegt der Hase begraben, denn zwischen einer guten, sinnvollen und vor allen Dingen rechtlich abgesicherten Verwendung und einem fahrlässigen und juristisch bedenklichem Gebrauch liegen in der Konsequenz Welten.

Welche Faktoren sind da Ihrer Meinung nach ausschlaggebend?

Hombach: Das Potenzial der Technologie ist ja bekanntermaßen enorm, und das wird auch nur noch zunehmen. Aber wichtig ist eben auch, ein solides Regelwerk zu schaffen, das dies stützen kann. Und eines, das den Compliance-Anforderungen genügt, deren Einhaltung dann auch sichergestellt wird. Kurz, es braucht eine Art Korsett, damit das KI-Potenzial in Insolvenzverfahren zum Tragen kommen kann. Die Europäische KI-Verordnung ist ein starker Schritt auf diesem Weg.

KI BEI DEN MITTELDEUTSCHEN RECHTSTAGEN

KI in der Insolvenzverwaltung ist auch ein Thema bei den

3. Mitteldeutschen Rechtstagen, die am 14. und 15. September 2026 im Steigenberger Grandhotel Handelshof in Leipzig stattfinden.

Die Fachtagung richtet sich an Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Insolvenzverwaltende, Sanierungsberatende Mitarbeitende der Kreditwirtschaft sowie Richterinnen, Richter und Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger.



Worum geht es in dieser KI-Verordnung?

Hombach: Ziel der Europäischen KI-Verordnung ist erstmal, die Grundrechte der Menschen innerhalb der EU im Kontext von KI zu schützen, das Vertrauen in die Technologie zu stärken, für Transparenz zu sorgen und Verantwortlichkeiten, einheitliche Regulierung und die Integration in den europäischen Markt zu erzeugen. Die Impulse der KI-VO werden dann von den Mitgliedsländern an den nationalen Rechtsrahmen angedockt. Hierzulande fungiert die Bundesnetzagentur als nationale Aufsichtsbehörde für die Einhaltung der KI-VO, die auch im Internet umfassend darüber informiert.

Wie wird KI in der KI-Verordnung denn definiert?

Hombach: Der Legaldefinition folgend ist ein „KI-System“ ein maschinengestütztes System, das

für einen in unterschiedlichem Grade autonomen Betrieb ausgelegt ist und das nach seiner Betriebsaufnahme anpassungsfähig sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben für explizite oder implizite Ziele ableitet, wie Ausgaben wie etwa Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen erstellt werden, die physische oder virtuelle Umgebungen beeinflussen können.“ Das ist gemäß Artikel 3 Absatz 1 KI-VO. Aber das ist natürlich nur eine Legaldefinition. Technisch ist das mitunter komplexer.

Für wen gilt die KI-VO? Kommt es darauf an, wer die Technologie herstellt?

Hombach: Nein, oder zumindest, nicht nur. Vereinfacht lässt sich sagen, dass die KI-VO immer dann





anwendbar ist, wenn ein KI-System innerhalb des Gebiets der Europäischen Union entwickelt, anbietet oder zugänglich gemacht wird. Wenn also jemand hierzulande ChatGPT oder Claude einsetzt, sitzen die Rechenzentren gegebenenfalls ganz woanders, aber der persönliche Anwendungsbereich ist eröffnet.

Wie setzt sich die KI-VO denn ganz konkret zusammen?

Hombach: Die KI-VO verfügt über ein risikobasiertes Stufensystem, das Sie sich wie eine Art Ampel für die unterschiedlichen Systeme vorstellen können.

Also Rot, Gelb und Grün?

Hombach: Genau. Unter Rot fallen alle verbotenen KI-Systeme, die im Rahmen der KI-VO gar nicht ein-

gesetzt werden dürfen. Das sind etwa solche, die die Vulnerabilität einer Person oder einer Gruppe ausnutzen, Social Scoring vorantreiben, Emotionserkennungssysteme am Arbeitsplatz oder KI für die unterschwellige Beeinflussung außerhalb des Bewusstseins einer Person. Gelb ist die sogenannte Hochrisiko-KI. Für die gibt es ein besonderes, und besonders umfangreiche, Pflichtenprogramm, das es zu befolgen gibt. Das sind etwa Risikoanalysen, Transparenzpflichten, menschliche Überwachung und detailliertere technische Dokumentation. Und Grün sind eben KI-Systeme mit beschränktem Risiko, für die es auch allgemeine Pflichten gibt. Sie sind für die direkte Interaktion mit Menschen bedacht. Da muss nach der KI-VO klar angegeben und erkennbar gemacht werden, dass die Nutzer mit einer Maschine interagieren.

Der Interviewpartner:

Heinz-Joachim Hombach ist Rechtsanwalt mit dem Schwerpunkt Insolvenzverwaltung und Sanierung bei Pluta. Zudem ist er bei der Kanzlei als interner Datenschutzkoordinator tätig und beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung der internen IT-Systeme und agiert als zertifizierter KI-Beauftragter.

Und was ist mit Systemen, von denen kein Risiko ausgeht?

Hombach: Die habe ich nicht erwähnt, weil sie nicht in den Anwendungsbereich der KI-VO fallen.



Das ist wichtig, zu verstehen. Alle Systeme, die von der KI-VO betroffen sind, haben ein inhärentes Risiko – die Frage ist eben, welches, für wen und was muss man tun, um das einzuhegen. Ein weiterer Sonderfall sind auch die sogenannten GPAI-Modelle, also General Purpose AI. Das sind etwa Chatbots, KI-Hotlines, Übersetzungstools und so weiter. Sie können für zahlreiche Aufgaben angewendet werden und unterliegen eigener Compliance-Pflichten, die kumulativ zu den bereits aufgrund der Risikoeinstufung der betroffenen KI bestehenden Pflichten zu sehen sind. Das ist ganz wichtig.

Was heißt das operativ in der Umsetzung?

Hombach: Es braucht eine klare KI-Kompetenz innerhalb der Organisation, also eine KI-Richtlinie als Leitlinie, ebenso wie ein klar strukturiertes und rechtssicheres Korsett für die etwaigen verwendeten Systeme. Dazu sind etwa regelmäßige Pflicht-Fortbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu etablieren, wenn dies nicht schon längst geschehen ist. Und dies muss selbstverständlich nicht nur geschehen, sondern auch belegt werden können.

Und mehr noch. Die Anforderungen der KI-VO zur Compliance reichen nicht aus, weil auch die Compliance mit Bezug auf Datenschutz und alle anderen gesetzlich normierten Pflichten, wie etwa im Berufsrecht, sichergestellt werden müssen. Man denke da etwa an die Notwendigkeit einer Datenschutzfolgenabschätzung, die fast immer notwendig ist. Kurz: Die Compliance-Frage ist zentral und sollte entsprechend priorisiert werden.

Und wenn dies nicht geschieht?

Hombach: Dann kann es teuer werden. Bei einem Verstoß gegen die Bestimmungen zu verbotenen KI-Systemen und Data-Governance kann das etwa bis zu 35 Millionen Euro oder sieben Prozent des Jahresumsatzes kosten. Dasselbe gilt für Falschaussagen gegenüber der zuständigen Behörde in KI-Verfahren. Und das ist, um zum Einstiegsthema zurückzukommen, gerade bei Insolvenzverfahren eine ganz schlechte Idee.



Wer wartet, hat am Ende mehr Instrumente und weniger zu sagen

Distressed M&A verlangt Entscheidungen unter Zeitdruck, von Menschen, die zu diesem Zeitpunkt oft nicht mehr allein entscheiden. Dr. Robert Tobias und Merlin Smeenk von Deloitte sowie Andreas Ziegenhagen von Dentons erläutern, warum der Kreis der Beteiligten mit jedem Monat wächst, während das Zeitfenster schrumpft.

Herr Tobias, Die Krisenstadien nach dem IDW-Standard S6 beginnen nicht mit Zahlen, sondern bei den Stakeholdern. Warum steht am Anfang ein Konflikt, und kein finanzieller Engpass?

Tobias: Weil die Zahlen das Letzte sind, was sich ändert. Vereinfacht dargestellt durchläuft ein Unternehmen sechs Stadien: Stakeholder-Krise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise, Insolvenzreife. Am Anfang stehen Konflikte

im Gesellschafterkreis, Diskrepanzen in der Geschäftsführung oder der Vertrauensverlust bei den Finanzierern. Erst danach kommen strukturelle Defizite, rückläufige Nachfrage, Margendruck und dann der Engpass. Das Problem ist, dass in der Bilanz davon lange nichts steht.

Was bedeutet das für die Entscheider?

Tobias: Erstmal, dass ihnen die Entscheidungen aus



der Hand genommen werden, ohne dass ein einzelner Moment dies markiert. In der Frühkrise liegt sie überwiegend bei Eigentümern und Management, da ein Verkauf eine freiwillige strategische Option zu marktüblichen Bedingungen ist. In der finanziellen Krise bleibt sie formal bei den Eigentümern, wird aber zunehmend durch die finanzierenden Gläubiger beeinflusst. Und in der Insolvenznahe verlagert sich die Entscheidungsgewalt faktisch auf die Gläubiger. Mit der Eröffnung geht sie schließlich vollständig auf Insolvenzverwalter und Gläubiger über.

Herr Ziegenhagen, die Zustimmungsschwelle sinkt dabei: Wer länger wartet, braucht weniger Zustim-

mung. Ist das nicht eine Einladung zum Verzögern?

Ziegenhagen: Der Gedanke liegt nahe, greift aber zu kurz. Richtig ist, dass außergerichtlich alle mitmachen müssen. Ein einziger Gläubiger kann schon blockieren. Das StaRUG bringt die qualifizierte Mehrheitsentscheidung gegenüber dissentierenden Gläubigern, sodass im Verfahren bereits Zustimmung durch mehr als 50 Prozent genügen. Nur bekommt man diese Mehrheitsmacht nicht geschenkt. Man bezahlt sie mit Verfahrenskontrolle, Verfahrensdauer und im Regelverfahren eben auch mit dem Makel der Insolvenz.



A large, stylized hourglass is the central visual element, set against a dark blue background with wavy, liquid-like patterns. The hourglass is made of a translucent material, possibly glass or plastic, and is filled with a dark, granular substance. The top bulb is wider and contains more material, while the bottom bulb is narrower and has a smaller amount. A thin stream of the granular substance is falling from the narrow neck of the hourglass. The lighting is dramatic, with highlights on the edges of the hourglass and the falling stream, creating a sense of depth and movement. The overall mood is serious and contemplative, reflecting the theme of time and business decisions.

THEMA

Die Interviewpartner:

Dr. Robert Tobias ist Partner im Bereich Turnaround & Restructuring bei Deloitte in Berlin und seit über 20 Jahren in der Sanierungs- und Insolvenzberatung tätig, mit Schwerpunkt auf außergerichtlichen Sanierungen und der Begleitung von Eigenverwaltungs-, Schutzschirm- und Regelinsolvenzverfahren.

Andreas Ziegenhagen ist Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Partner bei Dentons in Berlin und Frankfurt am Main. Als European Head der Praxisgruppe Restrukturierung berät er zu Transaktionen, Restrukturierung und Insolvenzrecht und übernimmt Treuhandschaften in Krisenfällen.

Merlin Smeenk ist Director im Bereich Turnaround & Restructuring bei Deloitte in Frankfurt am Main und bei Bedarf als Sanierungsgeschäftsführer operativ tätig. Er hat über 80 Transaktionen innerhalb und außerhalb der Insolvenz begleitet.

Zwei Nachteile des StaRUG sind Erschwernisse für eine künftige Eigenverwaltung und der erhöhte Beratungsaufwand. Was heißt das für die Wahl des Wegs?

Ziegenhagen: Das StaRUG ist ein deutlich geringerer und kürzerer Eingriff als eine Insolvenz, das ist wichtig zu wissen. Aber es leistet eben keine umfassenden Sanierungsmaßnahmen: keine Vertragsbeendigung, kein Insolvenzarbeitsrecht, keine Gesamtbeteiligung der Gläubiger. Wer es einsetzt, wo es nicht trägt, verbraucht Zeit und erschwert sich zugleich den nächsten Schritt. Am Anfang steht deshalb immer die Frage, was das Unternehmen tatsächlich braucht und nicht, was am wenigsten wehtut.

Herr Smeenk, ein Verkauf aus gesunder Lage dauert sechs bis zwölf Monate. Was verändert sich, wenn dieselbe Transaktion in einem Viertel der Zeit stattfinden muss?

Smeenk: Zunächst verändert sich das Ziel. Im sogenannten Sunshine M&A geht es um Wertsteigerung durch eine erfolgreiche Restrukturierung. Im Distressed M&A geht es hingegen darum, den Wertverlust zu stoppen. Das ist ein anderes Geschäft. Dazu

UNSER SEMINARTIPP:

„Distressed M&A in der Restrukturierung“, Online-Seminar des FORUM Instituts für Management, 28. September 2026, 9:00 bis 17:00 Uhr.

Programm:

- Phasen der Unternehmenskrise und die Handlungsoptionen in der Restrukturierung
- Distressed M&A in der Praxis von A bis Z erläutert anhand von Praxisbeispielen
- Besondere Transaktionen im Restrukturierungs- und Insolvenzkontext und die jeweiligen Besonderheiten
- Sonderthemen im Distressed M&A und die Auswirkungen auf den Transaktionsprozess

Referenten: Dr. Robert Tobias und Merlin Smeenck (Deloitte), Andreas Ziegenhagen und Dr. Wiebke Schulz (Dentons).

kommen die Besonderheiten, wie der kurze Zeitrahmen, eine eingeschränkte Due Diligence, die Notwendigkeit, Dritte einzubeziehen, sowie insolvenzrechtliche Besonderheiten. Man verkauft also unter Zeitdruck ein Unternehmen, das man weniger genau prüfen konnte, und ohne belastbare Bewertung.

Ausgerechnet die schwierigere Lage bekommt nur ein Viertel der Vorbereitungszeit. Wie kann das funktionieren?

Smeenck: Das zieht sich durch den ganzen Prozess. Der Pitch schrumpft von zwei bis drei Wochen auf zwei bis drei Tage, Kontaktaufnahme und Due Diligence von vier bis sechs auf zwei bis drei Wochen. Im Extremfall bleibt für den Pitch weniger Zeit als sonst für die Terminfindung. Auflösen lässt sich das nur an einer Stelle: Die Vorbereitung muss vor die Krise, nicht in sie hinein.

Herr Ziegenhagen, das Arbeitsrecht schützt die Arbeitnehmer, das Insolvenzrecht will die Gläubiger gleichmäßig befriedigen. Zwei gegenläufige Zwecke. Wie geht die Praxis damit um?

Ziegenhagen: Der Konflikt wird nicht aufgelöst,

sondern austariert. Der Grundsatz lautet: Das Arbeitsrecht findet auch im Insolvenzverfahren Anwendung, es wird allerdings partiell eingeschränkt oder angepasst. Das ist eine wichtige Unterscheidung. Es gibt kein eigenes Arbeitsrecht für die Insolvenz, sondern das bekannte Arbeitsrecht mit Sonderregelungen an bestimmten Stellen.

Diese von Ihnen angesprochenen Sonderregelungen greifen erst ab Verfahrenseröffnung. Was raten Sie einem Unternehmer, der das früh genug hört?

Ziegenhagen: Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass der arbeitsrechtliche Gestaltungsspielraum mit den insolvenzrechtlichen Sonderregelungen erst ab Verfahrenseröffnung und nicht bereits ab dem Antrag bzw. im Insolvenzeröffnungsverfahren anwendbar ist. Das im Insolvenzverfahren umzusetzende Personalkonzept sollte aber bereits im (vorläufigen) Insolvenzeröffnungsverfahren mit den Beteiligten verhandelt werden, um dieses dann mit Insolvenzeröffnung unverzüglich umzusetzen.



A Newton's cradle with five silver spheres hanging from thin wires. The spheres are arranged in a diagonal line from the top left towards the bottom right. The background is a light gray gradient. The text is overlaid on the image.

THEMA

UNTERNEHM ERFOLGREICH

**Warum
frühzeitiges
Handeln
entscheidend ist**

ENSKRISEN BEWÄLTIGEN

Für Prof. Dr. Martin Hörmann von Anchor und Peter Gresikowski von der DZ Bank AG ist frühzeitiges Handeln entscheidend, wenn Unternehmenskrisen erfolgreich bewältigt werden sollen. Warum das so ist und welche Herausforderungen daraus entstehen, ordnen sie im Interview ein.

Unternehmenskrisen entstehen meist nicht plötzlich, sondern entwickeln sich über einen längeren Zeitraum. Woran erkennen Unternehmen, dass eine Krise entsteht, und warum ist frühzeitiges Handeln so entscheidend?

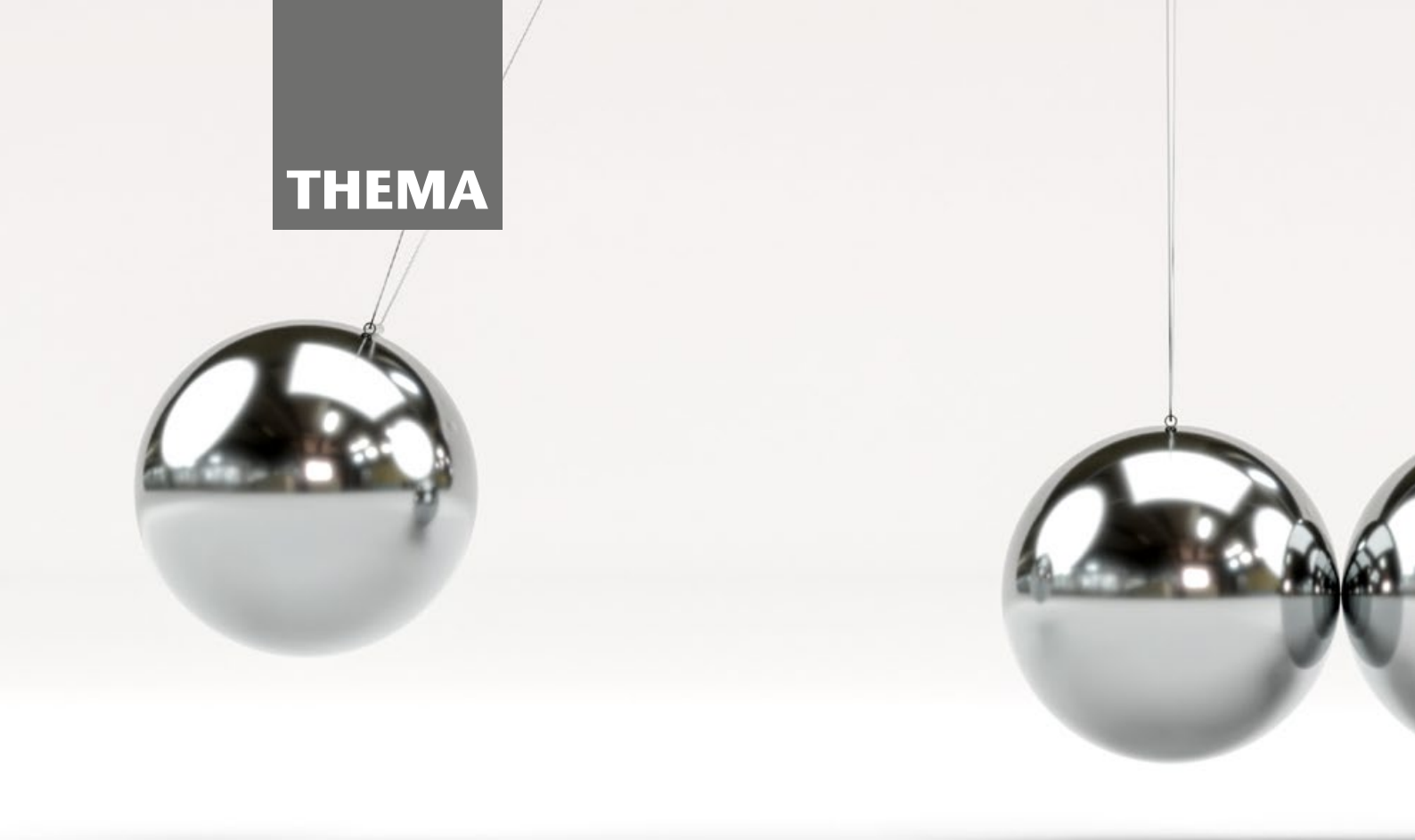
Gresikowski: Eine Krise kündigt sich nahezu immer und durch mehrere Stufen hindurch an, und zwar oft schleichend und in frühen Stadien sogar Jahre vor der letzten und dramatischsten Stufe, der Liquiditätskrise. Auch werden beispielsweise Veränderungen im Marktumfeld, sinkende Erträge, steigende Kosten und sogar Liquiditätsengpässe zu spät wahrgenommen und dann erst reagiert, wenn die Handlungsmöglichkeiten bereits stark eingeschränkt sind.

Hörmann: Je nachdem, in welchem Stadium sich ein Unternehmen befindet, stehen unterschiedliche Sanierungsinstrumente zur Verfügung. Je früher da eine Krise erkannt wird, desto besser sind die Gestaltungsmöglichkeiten für eine Rettung. Unternehmen können dann gemeinsam mit Gläubigern, Banken und Beratern Lösungen entwickeln und aktiv Einfluss auf den weiteren Verlauf nehmen. Wer jedoch zu lange wartet, verliert häufig wichtige Optionen und muss unter deutlichem Zeitdruck reagieren.

Welche Instrumente können dann eingesetzt werden, um eine Sanierung in einer wirtschaftlichen Krise erfolgreich umzusetzen?

Hörmann: Das kommt primär auf das jeweilige Krisenstadium an, da Unternehmen ja heute über eine Vielzahl an möglichen Instrumenten verfügen. Ein zentraler Bestandteil ist aber zunächst ein belastbares Sanierungskonzept, beispielsweise nach den Anforderungen des IDW S6. Dabei geht es nicht nur darum, kurzfristige Liquiditätsprobleme zu lösen, sondern vor allem darum, die Ursachen der Krise zu analysieren und ein nachhaltiges Zukunftskonzept zu entwickeln. Darüber hinaus bietet das StaRUG einen modernen Restrukturierungsrahmen, der Unternehmen bereits vor Eintritt einer Insolvenz ermöglicht, gezielt mit bestimmten Gläubigern Lösungen zu erarbeiten. Sollte ein Insolvenzverfahren notwendig werden, stehen mit der Eigenverwaltung und dem Insolvenzplan weitere Instrumente zur Verfügung.





THEMA

Ein Faktor bei der Entscheidung, wann und wie einzugreifen ist, dürfte auch die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sein. So werden Insolvenzen oftmals noch mit dem Scheitern eines Unternehmens assoziiert. Welche Möglichkeiten bietet das Insolvenzrecht heute tatsächlich?

Gresikowski: Die vor allem bei inhabergeführten Unternehmen bestehende Angst vor der Insolvenz ist unbegründet – So merkwürdig das auch klingt: Die Krise ist nun mal da, es geht darum, sie klug zu gestalten, statt zu zaudern. Dafür bietet das Insolvenzrecht zahlreiche Möglichkeiten, eine feste, zukunftsfähige Basis wiederzuerlangen. Gerade mit flexiblen Instrumenten wie Eigenverwaltung und Insolvenzplan können Unternehmen ihre Strukturen

neu ordnen, Forderungen anpassen und eine Zukunftsperspektive schaffen. Entscheidend für den Erfolg ist die gute Vorbereitung. Alle wesentlichen Beteiligten müssen frühzeitig eingebunden werden, insbesondere Lieferanten, Banken, Mitarbeiter und gegebenenfalls Investoren. Eine erfolgreiche Sanierung gelingt nur mit transparenter Kommunikation und wenn alle Beteiligten an einer tragfähigen Lösung arbeiten.

Ein wichtiges Instrument innerhalb des Insolvenzverfahrens ist die Eigenverwaltung. Welche Chancen bietet sie den Unternehmen und welche Herausforderungen müssen dabei berücksichtigt werden?

Hörmann: Grundsätzlich ermöglicht es die Eigenverwaltung, die operative Führung eines Unternehmens selbst in der Hand zu behalten und gleichzeitig die Vorteile eines Insolvenzverfahrens zu nutzen. Die bisherige Geschäftsleitung bleibt also verantwortlich, wird jedoch durch einen Sachwalter überwacht und begleitet. Das kann gerade für Unternehmen mit einem funktionierenden Geschäftsmodell und vorhandenem Branchenwissen große Chancen bieten.

Die Interviewpartner:

Prof. Dr. Martin Hörmann ist Partner und Geschäftsführer der Anchor Rechtsanwaltsgesellschaft mbH sowie Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Wirtschaftsmediator.

Peter Gresikowski von der DZ Bank AG ist Rechtsanwalt und Sanierungsexperte. Er verfügt über 30 Jahre Erfahrung aus der risikoverantwortlichen Betreuung einer Vielzahl von insolvenzlichen und vorinsolvenzlichen Unternehmenskrisen.



UNSER SEMINARTIPP:

Der Online-Lehrgang Praxis-Wissen: **Sanierung mit Martin Hörmann und Peter Gresikowski** findet regelmäßig statt – das nächste Mal am 24. und 25. September 2026.

Chancen, aber auch Herausforderungen?

Gresikowski: Ohne Herausforderungen sind Chancen leider nur selten möglich. So stellt ein Verfahren in Eigenverwaltung hohe Anforderungen an Vorbereitung, Transparenz und Kommunikation mit den Stakeholdern. Die Geschäftsleitung muss bereit sein, sich intensiv mit der Krisensituation auseinanderzusetzen und eng mit Gericht, Sachwalter und Gläubigern zusammenzuarbeiten. Nur mit glaubwürdiger Planung und dem Vertrauen der Beteiligten kann eine Eigenverwaltung erfolgreich sein – insbesondere nicht ohne die Banken.

Welche Möglichkeiten bietet dem gegenüber eine Investorenlösung?

Hörmann: Investoren können in Krisensituationen eine entscheidende Rolle übernehmen, beispielsweise durch die Bereitstellung von Kapital oder die Übernahme des Unternehmens. Dabei unterscheidet man insbesondere zwischen Asset Deals und Share Deals. Bei einer übertragenden Sanierung im Rahmen eines Asset Deals können einzelne Vermögenswerte oder Betriebsteile übernommen werden. Dies ermöglicht häufig eine schnelle Lösung und verhindert die Übernahme vieler Altverbindlichkeiten. Allerdings können dabei bestehende Vertragsbeziehungen

oder bestimmte Strukturen verloren gehen. Ein Share Deal oder eine Lösung über einen Insolvenzplan kann dagegen sinnvoll sein, wenn das Unternehmen als Ganzes erhalten werden soll und beispielsweise wichtige Verträge, Lizenzen oder Kundenbeziehungen bestehen bleiben müssen.

Banken und Gläubiger sind von Unternehmenskrisen verständlicherweise nicht begeistert. Was sind, Ihrer Meinung nach, die typischen Herausforderungen?

Gresikowski: Die Gläubiger müssen zwischen der Sanierungsstützung und der Wahrung eigener Interessen abwägen. Denn kein Gläubiger ist zur Sanierung verpflichtet – das wird oft vergessen. Banken müssen dabei unter anderem gemäß MA-Risk prüfen, ob ein Sanierungskonzept tragfähig ist und ob weitere Finanzierungen vertretbar sind. Dabei spielen sowohl wirtschaftliche Faktoren als auch rechtliche Fragen eine Rolle, etwa Haftungsrisiken, die Nachbesicherung und etwaige Insolvenzanfechtungen. Eine fundierte Einschätzung der Situation und eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten ist dabei entscheidend.





SERIE

ERFOLGSFAKTOR ALLER GUTEN ÜBERN

Eine Übernahme ist für sich oft schon anspruchsvoll genug – was aber, wenn gleich drei Unternehmen gleichzeitig übernommen werden sollen und diese auch noch unterschiedliche Insolvenzverwalter haben? Entscheidend war die präzise Abstimmung der Insolvenzverwalter untereinander.

Teil 18 unserer Serie „Erfolgsfaktor Sanierung“.

Sie sind meist gelb, aus deutschen Städten nicht wegzudenken und erfüllen einen wichtigen Teil im öffentlichen Personennahverkehr: Taxis. Unternehmen der kommerziellen Personenbeförderung leisten aber noch mehr. Auch Patiententransporte anlässlich geplanter medizinischer Heileingriffe und Zubringefahrten zu Fernreiseunternehmen gehören heute ebenfalls zum Leistungsspektrum eines breit aufgestellten Taxiunternehmens. Aus diesem Grund wog es umso schwerer, als der Erfurter Unternehmensverbund Clever Car im Februar 2026 Insolvenzantrag stellen musste. Ein harter Schlag für alle Menschen,

die in Erfurt und Umgebung auf schnelle, verlässliche und sichere Beförderung angewiesen sind.

Von Anfang an auf eine Übernahme gesetzt

Für Christoph Rothämel von Schultze & Braun, der vom Amtsgericht Erfurt zum vorläufigen Insolvenzverwalter des Taxiunternehmens Urbanneck und der CC Fahrdienste GmbH eingesetzt wurde, war deshalb schnell klar, dass der Erhalt des Unternehmens unbedingt Priorität haben sollte. „So ein Unternehmen wie Clever Car ist ja eng mit der lokalen Infrastruktur verzahnt und hat einen Kundenstamm, der



OR SANIERUNG: NAHMEN SIND DREI

sich auf eine gute Beförderung verlässt“, sagt er. „Wir konnten von Anfang an auf eine Übernahme setzen, da der Geschäftsführer schon vor der Insolvenz mit verschiedenen Interessenten über eine mögliche Übernahme und die Modernisierung des Geschäftsbetriebs verhandelt hatte. Herr Urbanneck kannte also schon die Marktumgebung. Es galt, diesen Ball aufzunehmen und zu verwandeln.“

Gesellschaftsstruktur sorgt für Herausforderungen
Einfach war die Ausgangskonstellation jedoch nicht. So handelte es sich bei Clever Car nicht um eine einzelne Gesellschaft, sondern um eine Unternehmensgruppe, die seit der Gründung im Jahre 2018 wechselseitig unterschiedliche Leistungen im Taxi- und Fahrdienstgewerbe erbracht hat. Als da wären: Das Taxiunternehmen Urbanneck, mit Fokus auf Personen-

beförderung im Taxi-Gewerbe. Die CC Fahrdienste GmbH, die außerhalb des Taxi-Geschäfts separate Fahrdienstleistungen in der Personenbeförderung erbrachte. Und die Clever Car UG (haftungsbeschränkt), die als Taxizentrale und Serviceunternehmen für das Verbundunternehmen des Herrn Urbanneck, aber auch für Dritte diente.

Die Herausforderung dabei: Die Gesellschaften benötigten unterschiedliche Insolvenzverwalter. „Aufgrund der wechselseitigen Forderungssachverhalte zwischen Taxizentrale und dem Beförderungsgeschäft habe ich sofort gesehen, dass es sinnvoll ist, für die Taxizentrale einen anderen Insolvenzverwalter vorzuschlagen. Das habe ich im



SERIE



Vorfeld mit dem Insolvenzgericht offen abgestimmt, nachdem ich erfuhr, dass der antragstellende Rechtsanwaltskollege in Erwägung zog, mich bei Gericht als Insolvenzverwalter vorzuschlagen“, sagt Rothämel. So bestellte das Amtsgericht Erfurt Christoph Rothämel von Schultze & Braun für das Taxiunternehmen Urbanneck und die CC Fahrdienste GmbH, setzte für die Clever Car UG (haftungsbeschränkt) jedoch André Rombach von der Kanzlei Rombach ans Steuer. „Es war uns von Anfang an klar, dass wir uns eng miteinander abstimmen und kurze Kommunikationswege pflegen müssen“, sagt André Rombach. Christoph Rothämel ergänzt: „Ohne die hervorragende Zusammenarbeit zwischen unseren Kanzleien wären die Fortführung im vorläufigen Insolvenzverfahren und der gute Abschluss des Verkaufs zum Stichtag der Verfahrenseröffnung nur unter deutlich erschwerten Bedingungen oder vielleicht gar nicht möglich gewesen.“ Mit einem Augenzwinkern merkt

Rombach an: „Ein bißchen Glück war aber auch dabei, da wir einen finanzstarken Interessenten hatten, der zur Übernahme der gesamten Unternehmensgruppe, einschließlich der personalintensiven Zentrale, zur Verfügung stand.“

Betrieb in allen drei Gesellschaften uneingeschränkt fortgeführt

Um einen passenden Übernahme-Kandidaten zu finden, war es wichtig, weiterhin erfolgreich am Markt aktiv zu sein. So wurde während des gesamten Verfahrens und der Arbeit an der Übernahme der Betrieb in allen drei Unternehmen uneingeschränkt fortgeführt. „Indem wir den Kunden gezeigt haben, dass alle Fahrten weiterhin in der bekannt hohen Qualität, Sicherheit und Verlässlichkeit erbracht werden, konnten wir sie davon überzeugen, den Unternehmen die Treue zu halten“, sagt Christoph Rothämel. „Gleichzeitig hat der laufende Geschäftsbetrieb auch

den Übernehmer vom Potenzial der Clever-Car-Unternehmen überzeugt.“

Clever Car ist eine Unternehmensgruppe aus Erfurt, die seit 2018 Leistungen im Taxi- und Fahrdienstgewerbe anbietet. Zur Gruppe gehören das Taxiunternehmen Urbanneck, die CC Fahrdienste GmbH für weitere Fahrdienstleistungen in der Personenbeförderung sowie die Clever Car UG (haftungsbeschränkt), die als Taxizentrale und Serviceunternehmen tätig ist. Weitere Informationen: www.clever-car.taxi

Zum 1. April 2026 konnte auf dieser Basis



Im vorangehenden Teil unserer Serie Erfolgsfaktor Sanierung stand die LEIPZIGER Logistik & Lagerhaus GmbH im Fokus, ein Traditionsunternehmen, das seit der Gründung im Jahr 1990 mit erstklassigen Logistiklösungen am Markt aktiv ist. Eine wichtige Rolle bei dem Verfahren hat die Zusammenarbeit von Insolvenzverwalter Christian Krönert von Schultze & Braun mit dem Schuldner und den Übernehmern gespielt – und eine, ohne welche die Fortführung vermutlich im Sande verlaufen wäre.

Clever Car an die ZS Move GmbH verkauft werden – ein wirklich guter Erfolg für die jungen Insolvenzverwalter, ebenso wie eine wichtige Zukunftsperspektive für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. „Wir freuen uns sehr, dass es uns gelungen ist, die Zukunft der gesamten Clever-Car-Gruppe sicherzustellen“, sagt Christoph Rothämel. Andre Rombach ergänzt: „Mit der Übernahme wird auch der Personenbeförderungsmarkt in Erfurt gestärkt und modernisiert, was wiederum der langfristigen wirtschaftlichen Zukunft aller bearbeiteten Geschäftsfelder zuträglich sein dürfte.“

Appgesteuerte Personenbeförderung ausbauen

Die Übernahme der Clever-Car-Gruppe durch ZS Move soll nun dem app-gesteuerten Personenbeförderungsmarkt in Erfurt zu langfristigem Wachstum verhelfen. „Wir freuen uns sehr über das Vertrauen, dass uns durch die Chance zur Übernahme entgegengebracht wird“, sagt Peter Sadowski, Geschäftsführer der ZS Move GmbH. „Das Taxi- und Fahrdienstgewerbe befindet sich in einer akuten Umbruchphase. Digitale Lösungen machen Personenbeförderung flexibler, schneller und effizienter. Städte und Regionen brauchen verfügbare, bezahlbare und verlässliche Mobilität. Diese entsteht heute

nicht mehr entlang alter Kategorien, sondern im Zusammenspiel von Taxi und Mietwagen sowie mithilfe digitaler Prozesse. Wir sehen es als unsere Verantwortung, diese Entwicklung aktiv voranzutreiben.“

Dazu plant ZS Move, den Betrieb im ersten Schritt zu stabilisieren und die Abläufe moderner zu organisieren, etwa durch digitale Prozesse, automatische Arbeitsschritte und eine stärkere operative Steuerung. „Wir wollen zeigen, dass moderne Personenbeförderung den Alltag der Menschen in Erfurt und der Region konkret verbessern kann: durch verlässliche Angebote in allen Personenbeförderungskategorien, einfache digitale Buchung und bezahlbare Mobilität“, so Sadowski.

Eine zentrale Rolle soll dabei den bisherigen Mitarbeitern zukommen, weshalb mit der Übernahme mehr als 20 Arbeitsplätze erhalten bleiben. „Die Erfahrung, Ortskenntnis und die bestehenden Kundenbeziehungen unserer neuen Mitarbeitenden spielen dabei eine zentrale Rolle und ich heiße sie alle herzlich im Team willkommen“, sagt Sadowski.



**T E R
M I N E**

SEPTEMBER – NOVEMBER 2026

26093051 Mitteldeutsche Rechtstage

14.09. und 15.09.2026,
Steigenberger Grandhotel Handelshof, Leipzig

26093050 Insolvenzsteuerrecht

16.09.2026, online

26093052 Praxis-Wissen: Sanierung

24.09. und 25.09.2026, online

26093054 Distressed M&A in der Restrukturierung

28.09.2026, online

26093053 Insolvenztabelle

29.09.2026, online

26103057 Sanierungskredite

08.10.2026, Online

26103053 Update Insolvenzanfechtungsrecht

12.10.2026, Online

26103050 Umsatzsteuer in der Insolvenz

13.10.2026, Online

26103052 Basiswissen Insolvenzrecht für SachbearbeiterInnen
13.10.2026, Online

26103054 Professionelle Liquiditätsplanung in Krise und Insolvenz
15.10.2026, Online

26103058 Fortgeschrittenes Insolvenzrecht für Sachbearbeiter*innen
19.10.2026, Online

26103055 Erfolgreiche Zwangsversteigerung von Immobilien in der Praxis
20. und 21.10.2026 , Online

26103051 Betriebliche Altersversorgung in der Insolvenz
23.10.2026, Online

26113053 Basiswissen Insolvenzrecht
12.11.2026, Online

26113051 Künstliche Intelligenz in der Insolvenzverwaltung
27.11.2026, Online



© 2026 FORUM · Institut für Management.
Alle Rechte vorbehalten.

FORUM · Institut für Management GmbH
Vangerowstraße 18
D-69115 Heidelberg
www.forum-institut.de

Schultze & Braun GmbH & Co. KG
Eisenbahnstraße 19–23
77855 Achern
www.schultze-braun.de

Fotos:
stock.adobe.com

Gestaltung: www.derzweiteblick.org

KRISE & CHANCE

Neues zu Restrukturierung und Insolvenz

